الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

للمشتركين فقط

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

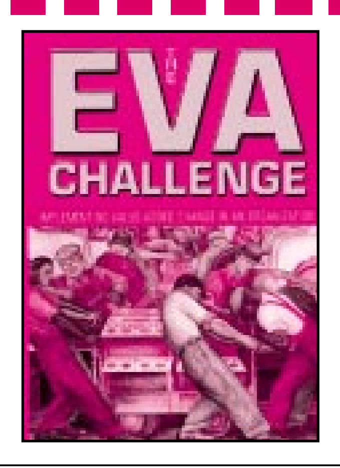
مـــارس
(آذار)
2002
السنة العاشرة
العـــدد الخامس

الـــعدد 221

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com

إدارة مالية



الإدارة بالقيمة الاقتصادية المضافة (قام) EVA

استخدم المؤشرات المالية لاتخاذ القرارات الإدارية

تأليف: إيثان راسل - بول فريجه

شركات متيسرة وشركات متعثرة:

برزت مؤخرا ظاهرة اقتصادية وإدارية جديدة تمثلت في انهيار بعض الشركات العملاقة أمثال «إنرون» رغم كل ما تمتلكه من مقدرات إستراتيجية وأصول ضخمة تزيد عن مليارات الدولارات. وتعثر واندماج شركات عملاقة أخرى مثل «هيولت باكارد» و «كومباك». وتزامن ذلك مع ازدهار شركات أخرى بدأت متواضعة وباستثمارات بسيطة على الإنترنت مثل (إي باي). فما هو تفسير ظاهرة انطلاق الصغار وتعثر الكبار؟

قمنا بدراسة 27 شركة تنتمي إلى أكثر من 15 مجالا مختلفا، ودرسنا قدرتها على توليد الأرباح عبر السنوات الخمس الماضية. فوجدناها تنقسم إلى نوعين:

- ☼ **شركات متيسرة**: وهي التي حققت سلسلة متوالية من الأرباح خلال فترة الدراسة، بحيث أدى ذلك إلى زيادة قيمتها المضافة وقيمة أسهمها بنسبة لا تقل عن 10٪ سنوياً.
- ☼ **شركات متعثرة**: وهي التي تعثرت خلال فترة الدراسة. بمعنى أنها حققت خسائر أدت إلى تآكل ما حققته من أرباح عارضة، أو تتابعت خسائرها حتى خرجت من السوق نهائياً.

قمنا بعد ذلك بدراسة الممارسات الإدارية المختلفة في هذين النوعين من الشركات. فوجدنا أن الاختلاف الأساسي بينهما يتمثل في:

المؤشرات الإدارية والمحاسبية التي يستخدمها كل منهما.

فلكي تنمو الشركات، يجب أن تعتمد على مؤشرات تقيس المسافات والانحرافات القائمة بين أهدافها ونتائجها، وبين نتائجها وإمكاناتها، وبين إمكاناتها وإمكانات منافسيها.

وانتهت دراستنا إلى ما يؤكد أن مشكلة المؤسسات المتعثرة هي أنها تعتمد على مجموعة من المؤشرات المحاسبية العقيمة التي لم تعد صالحة لقياس أدائها. إذ تتكون معظم قيادات هذه المؤسسات من إداريين تقليديين. فهم لا يعرفون من مؤشرات قياس الأداء سوى المؤشرات المحاسبية والمالية الصرفة، والتي ترجع في نشأتها إلى عصر ما قبل المنافسة وقبل ثورة الاتصالات والمعلومات. فهذه المؤشرات المالية العتيقة لم تعد تصلح كمؤشرات على الأداء الحقيقي للشركات في أيامنا هذه.

المؤشرات المحاسبية تتعارض مع الممارسات الإدارية:

يقدر الربح المالي بقياس الفرق بين مصروفات وإيرادات الشركة في الفترة المحاسبية محل التقدير. وهذا يسبب العديد من المشكلات غير المتوقعة. فبهذه الطريقة يتم مثلاً إدراج مصروفات الحملات الترويجية والتسويقية في جانب الخصوم، وتخصم من إيرادات وأرباح نفس الفترة المحاسبية. فتقوم بذلك علاقة عكسية بين الأرباح وبين مصروفات الترويج والتسويق.

أما وجهة النظر الإدارية فهي على العكس من ذلك. فالمديرون الأكفاء ينظرون للحملات الترويجية والتسويقية باعتبارها أهم قنوات زيادة الإيرادات في الفترة المحاسبية التالية. وهم لذلك يحسبونها استثماراً كبيراً يسهم في ترسيخ الصورة الذهنية للشركة لدى العملاء.

يحدث نفس الشيء مع نفقات البحوث والتطوير R&D ونفقات تدريب الموظفين. فهي تدخل طبقاً للممارسات المحاسبية في جانب الخصوم. إلا أنها من وجهة النظر الإدارية الصحيحة تعتبر استثماراً وإضافة مهمة إلى رأس المال الفكري الذي تمتلكه الشركة.

وعلى ذلك فإن ما يعتبره المحاسب مصروفات ويخصمه من جانب أصول الشركة، يراه المدير المحنك استثماراً وإضافة إلى أصول الشركة. وبهذا تتعارض وجهة النظر المحاسبية مع وجهة النظر الإدارية.

المؤشرات المحاسبية تتعارض مع المؤشرات الاستثمارية:

يعلم كل مستثمر أن قيمة العقارات ترتفع في الأسواق بمرور الزمن. فإذا كانت شركتك تمتلك مبنى كبيراً في منطقة مزدهرة فمن المؤكد أن يرتفع سعره يوماً بعد يوم. وعندما يشتري المستثمر هذا المبنى يعلم أنه قد يحقق ربحاً إذا باعه بعد فترة زمنية مناسبة. وتلك هي وجهة النظر الاستثمارية!

لكن الممارسات المحاسبية تتصرف على العكس من ذلك. فالمبنى من وجهة النظر المحاسبية يتعرض للإهلاك بنسبة قد تصل إلى 10٪، أي أن قيمته المحاسبية تقل يوماً بعد يوم، بدلاً من أن تزيد.

وبذلك تجد نفسك في موقف غريب حيث يمكن أن تكون قيمة مبنى الشركة الذي اشتريته منذ عشر سنوات بـ 50 ألف دولار وصلت اليوم إلى 100 ألف دولار، إلا أن محاسبيك يسجلونه في دفاترهم بقيمة لا تتجاوز 25 ألف دولار. وهذا يعني أن وجهة النظر المحاسبية تختلف كثيراً عن وجهة النظر الاستثمارية.

قصور الفكر المحاسبي:

لا تقدم وجهة النظر المحاسبية رؤية واضحة عن المركز الحقيقي للشركة، سواء من ناحية مركزها المالي أو التسويقي أو الإداري أو التشغيلي. فإذا قامت الشركة مثلاً بافتتاح منفذ توزيعي جديد، فإنها تضيفه إلى جانب الخصوم في عام تشييده في أحد دفاترها، ثم تنقله إلى جانب الأصول بعد انتهائها من التشييد في دفتر آخر. ذلك أن تضارب المؤشرات المحاسبية وتعدد دفاترها من حسابات متاجرة وتشغيل وميزانية وحركة خزينة .. الخ، يؤدي إلى تشوش الرؤية الإدارية.

يكمن سر هذا القصور في أن الفكر المحاسبي لا يهدف

المؤلفون

جويل سترن

شريك في مؤسسة «ستيرن ستيوارت وشركاه» وهو محاضر بخمس كليات في إدارة الأعمال.

جون شيلي

رئيس مجلس إدارة شركة بريجس وستراتون أو (بي إس)، وهي أهم الشركات التي طبقت مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة.

إيرون روس

كاتب ومحرر شهير. عمل في مجلات ريدرز دايجست وفورتشن له أكثر من خمسة كتب منشورة في مجال الاستشارات.

Author:	JOEL M.STERN & JOHN S. SHIELY With Irwin Ross
Title:	THE EVA CHALLENGE IMPLEMENTING VALUE-ADDED CHANGE IN AN ORGANIZATION
Publisher:	JOHN WILEY & SONS Publishing ,2001
ISBN:	0-471-40555-8
Pages:	240

إلى إدارة الشركات وإنما إلى توثيق المعاملات. فيمكنك تشبيه الممارسات المحاسبية، بالسكرتيرة التي تسجل محاضر اجتماع مجلس الإدارة. فهي لا تؤثر على سير الاجتماع أو في الأفكار المطروحة. وعلى ذلك فإن المستثمر أو المدير الذي يعتمد على المؤشرات المحاسبية وحدها لتقييم الشركة هو كمن يحاول أن يحكم على ما يدور في اجتماعات مجلس الإدارة عن طريق جمال خط السكرتيرة، أو أسلوب تسطيرها لصفحات محاضر الاجتماعات.

الهدف الأوحد للممارسات المحاسبية هو تسجيل ما مضى وانقضى، وليس التنبؤ بما يمكن أن يحدث. وبذلك تختلف النظرة المحاسبية جذرياً عن وجهة النظر الإدارية والاستثمارية. حيث تركز النظرة الإدارية والاستثمارية على ما يمكن أن يحدث وليس على ما حدث وانتهى. فالمؤشرات المحاسبية لا تصلح إلا لتقدير الضرائب عن الفترة المنقضية، ولكنها لا تصلح لتقدير القيمة الحقيقية للشركة.

من المؤشرات المحاسبية إلى المؤشرات الاقتصادية:

بتقسيم الشركات إلى رابحة ومتعثرة، وبدراسة الممارسات المتأصلة داخل كل نوع منها، وجدنا ما يلي :

- **80٪ من الشركات المتعثرة تكتفي باستخدام المؤشرات المحاسبية العتيقة لقياس الأداء.**
- **70٪ من الشركات الرابحة تستخدم مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة (قام) لقياس الأداء.**

نفهم من ذلك أن أهم الممارسات الإدارية التي تميز الشركات الرابحة عن الشركات المتعثرة هي مؤشرات الأداء التي يستخدمها كل منهما. فغالبية الشركات المتعثرة تستخدم مؤشرات محاسبية عتيقة بينما تستخدم غالبية الشركات الرابحة مؤشرات اقتصادية، مثل القيمة الاقتصادية المضافة.

دراسة حالة:

شركة بريجس أند ستراتون (B&S) من أكبر منتجي

القيمة السوقية المضافة

(MVA) Market Value Added

يصنف المستثمرون في البورصة الشركات إلى نوعين:

1. **شركات صانعة للثروات: وهي التي يحصل منها المستثمر على أضعاف المبلغ الذي استثمره، بسبب تراكم الأرباح وتصاعد قيمتها في الأسواق.**
2. **شركات مدمرة للثروات: وهي التي يتآكل فيها رأس المال المستثمر نتيجة الخسائر المتلاحقة.**

وعلى المستثمر ورجل الأعمال قبل أن يأتمن أي شركة على ثروته أن يتأكد من أنها من شركات الفئة الأولى. وهنا يأتي دور أدوات التحليل المالي والاستثماري. وأهم هذه الأدوات هي «القيمة السوقية المضافة» (قسم).

و(قسم) ببساطة هي الفرق بين المبلغ الذي وضعه المستثمر في الشركة والمبلغ الذي يمكنه أن يحصل عليه إذا ما قرر بيع نصيبه فيها فوراً. فكيف يمكن حساب هذه القيمة المضافة؟ تحسب (قسم) بجمع كل الإيرادات والمبالغ التي دخلت الشركة عبر سنواتها السابقة من أسهم وقروض واستثمارات، وطرحها من القيمة الحالية للشركة بسعر السوق. فإذا كان حاصل هذه العملية الحسابية موجباً كانت القيمة السوقية المضافة للشركة موجبة، وصنفت كشركة صانعة للثروة. أما إذا كان حاصل هذه العملية الحسابية سالباً، فهذا يعني أن (قسم) سالبة وأن هذه الشركة تدمر وتلتهم الثروات التي تدخل إليها.

هناك علاقة وثيقة بين القيمة الاقتصادية المضافة للشركة (قام) والقيمة السوقية المضافة (قسم). لأن (قام) تجذب (قسم) في اتجاهها. ذلك أن (قام) هي الأرباح المشغلة في الشركة بعد خصم الضرائب وحساب هامش المخاطرة. فتراكم (قام) يدفع (قسم) إلى الصعود، مما يشجع المستثمرين على الاستثمار في الشركة. أما إذا تدهورت (قام) فإن هذا يعني أن رأس المال الذي تمتلكه الشركة يتآكل، وهو ما يبعد المستثمرين عن الشركة ويدفع بها نحو (قسم) متدنية.

كيف تؤدي مؤشرات الأداء إلى تدهور الأداء؟

السيناريو الأول: تخفيض النفقات

يعتمد مديرو الشركات المتعثرة على المؤشرات المحاسبية العتيقة فيركزون على معيار «الربحية»، التي تعنى زيادة الإيرادات عن النفقات. يدفعهم هذا إلى تقليل النفقات بقدر ما يستطيعون، فيقتطعون من نفقات التدريب والبحوث والتطوير والتسويق والترويج. لا تحدث الكارثة بشكل فوري، وقد يستمر تدفق الإيرادات كما لو أنها لم تتأثر بالإجراءات. ولكن هذا لا يستمر طويلاً. فالربح الذي يبدو في نهاية الميزانية ليس إلا ربحاً مؤقتاً يبدأ في التحول إلى خسارة غير متوقعة.

السيناريو الثاني: زيادة الإيرادات

وربما يركزون على زيادة الإيرادات فينفقون على حملات الترويج والتسويق بشكل مبالغ فيه، ويخفضون أسعار منتجاتهم بشدة ليتمكنوا من بيع أكبر كمية منها، وبالفعل قد يجدون أن إيراداتهم ارتفعت كثيراً. ولكنهم في تركيزهم على تعظيم الإيرادات نسوا أن نفقاتهم أيضاً وصلت إلى أرقام فلكية، بحيث لم تعد الإيرادات تستطيع تغطيتها. فتتغير الأمور بسرعة وتجد الشركة نفسها على هاوية الإفلاس. وهذا هو حال العديد من الشركات العملاقة التي انهارت بشكل مفاجئ مثل «إنرون».

مؤشر القيمة المضافة

ابتكر اقتصاديو القرن التاسع عشر مؤشر الربح الاقتصادي، وطوره الاقتصادي الشهير «ألفريد مارشال» منذ أكثر من قرن، واستخدمه كأحد معايير علم الاقتصاد الجزئي Microeconomics. إلا أن شركة «ستيرن ستيوارت وشركاه» الاستشارية أدخلت عليه بعض التعديلات وأطلقت عليه «معيار القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added»، ودعت إلى تبنيه كمعيار رئيسي لأداء الشركات. وقد تبنته 300 شركة عالمية، بدلاً من الاكتفاء بالمؤشرات المحاسبية، منها: كوكاكولا - سيمنز للاتصالات - خدمات البريد الأمريكية - كواكر للأغذية - أ تي أند تي للاتصالات - بي اس لمحركات الديزل.

ما هي القيمة المضافة؟

القيمة المضافة هي الفرق بين مجموع المبالغ التي وضعها المستثمر في الشركة والمبلغ الذي سيحصل عليه عندما يقرر بيع الشركة. وهذا يعني أن القيمة المضافة تدور حول قياس القيمة الحالية Present Value للشركة. فإذا كانت القيمة الحالية تزيد عن حجم النفقات والاستثمارات التي تم تخصيصها للشركة قيل أن الشركة أنتجت قيمة مضافة إيجابية. والعكس صحيح.

من وجهة نظر القيمة المضافة ليست النفقات أو المصروفات شر لابد منه أو شيئاً سيئاً يجب تقليصه. القيمة المضافة تعتبر النفقات قروضا. وأن الغاية الإستراتيجية الأساسية للشركة هي كيفية تسديد هذه القروض على مدى حياة المشروع. لنفترض أن لدينا شركة تنتج سيارات، فلابد لها من تحمل تكاليف ونفقات إنشاء وإنتاج. وهنا تعتبر القيمة المضافة كل هذه التكاليف والنفقات قروضا يتم سدادها على مدى حياة المشروع. وذلك من الإيرادات المتحققة من بيع السيارات. فعندما نحسب القيمة الحالية للإيرادات المتوقعة، ونضيف إليها قيمة المباني ورأس المال البشري والفكري للشركة، تصبح القيمة المضافة هي الفرق بين النفقات والإيرادات الحالية.

القيمة المضافة رؤية استثمارية:

تتميز القيمة المضافة عن بقية المؤشرات بأنها تدمج كلا من النفقات والإيرادات في كيان واحد. فلا يحدث تعارض بين النفقات والإيرادات، كما في حالة الربح المالي. فقياس القيمة الحالية للسلسلة المتوقعة من الإيرادات يجعل الإدارة تعتبر النفقات الحالية وسيلة لتعظيم الإيرادات المستقبلية. وبالتالي تقوم بالموازنة بينهما من وجهة نظر استثمارية، وليس محاسبية.

من هذا المنظور تعود لنفقات وأنشطة التسويق والترويج والتدريب والبحوث والتطوير أهميتها، وتعامل على أنها استثمارات لها آثار مستقبلية، وتوضع لها قيم حالية تقديرية، بدلاً من اعتبارها نفقات يستحسن تقليصها.

محركات الديزل الخفيفة في العالم. أنشئت الشركة عام 1908، واشتهرت بإنتاج الدراجات البخارية التي غيرت مجرى الحرب العالمية الثانية لصالح الحلفاء. كانت الشركة متعثرة عندما قررت تبني برنامج (قام) عام 1990. ومنذ ذلك الحين تمكنت من إنجاز ما يلي :

- ارتفعت أسعار أسهمها من 10 دولارات في 1990 إلى 70 دولارا عام 1999.
- تحولت من تحقيق قيمة مضافة سلبية عام 1989 بلغت 60 مليون دولار إلى تحقيق قيمة مضافة إيجابية عام 1999 بلغت 50 مليون دولار.

فكيف تمكنت من ذلك؟

تخطيط القيمة المضافة:

يعتمد تطبيق برنامج القيمة المضافة على وجود خطة (قام) للمؤسسة. يتضمن ذلك تخطيط عمليات التشغيل الداخلية وإدارة علاقات الشركة الأمامية (مع العملاء) والخلفية (مع الموردين). وتعتبر القدرة على تخطيط عمليات توليد (قام) أهم قدرة إستراتيجية لأي شركة على الإطلاق. ويتم تخطيط (قام) وفق الخطوات التالية :

أولاً: تحديد الأنشطة المولدة للقيمة:

تطرح الشركة على نفسها السؤال التالي : «ما هي الأنشطة التي تولد قيمة مضافة للشركة؟». ثم تحدد موقفها من هذه الأنشطة، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية :

- هل نؤديه بأنفسنا (توطين)؟ insource
- أم نستأجره من الخارج (استيراد)؟ outsource
- أم نتحالف مع من يقوم بهذا النشاط (تحالف)؟ alliance

ثانياً: توطين نشاط القيمة المضافة أو استيراده:

يمكن للكثير من العمليات والصناعات أن تولد قيمة مضافة. لكن لا يجب اعتبار كل القيم المضافة سواء. على الإدارة أن تختار من بين القيم المضافة ما يتوافق مع إستراتيجيتها. وهذا ما نطلق عليه القيم المضافة الإستراتيجية. إذ تحرص الإدارة على توليد قيم مضافة لها طابع إستراتيجي بحيث لا تشتت جهودها وتبعثر مواردها. وهكذا تتمكن الشركة من تحديد الأنشطة والعمليات التي يجب «توطينها». كما يمكنها تحديد الأنشطة والعمليات التي يفضل إنجازها خارج الشركة واستئجارها من الخارج.

ثالثاً: استقلالية الشركة أم تبعيتها؟

على المستوى الإستراتيجي يكون لكل قرار بخصوص توطين بعض العمليات داخل الشركة أو استيرادها من خارجها تأثير على درجة استقلالية المنشأة عن الظروف الخارجية، وقدرتها على المنافسة. وذلك كما يلي :

1- يؤدي قرار توطين العملية داخل المنشأة إلى زيادة استقلالية المنشأة independence عن السوق فيما يتعلق بهذه العملية أو الصناعة.

2- يؤدي قرار استيراد العملية أو الصناعة من خارج المنشأة إلى زيادة درجة تبعية dependence المنشأة للسوق.

ولدرجة استقلالية المنشأة أو تبعيتها شكلان :

(1) استقلالية أو تبعية فنية : إذا قررت الشركة توطين صناعة أو عملية داخلها، فإنها تضمن اكتساب المهارات الفنية والمعرفية الخاصة بها. وإذا قررت نفي الصناعة أو العملية خارجها، فإنها لن تكتسب المهارات الفنية التي تمكنها من القيام بهذه العملية في المستقبل.

(2) استقلالية أو تبعية تشغيلية : إذا قررت الشركة توطين الصناعة أو العملية بداخلها، فإنها تضمن عدم حدوث اختناقات في التشغيل، لأنها ستعتمد على نفسها في تشغيلها. وإذا قررت نفي الصناعة أو العملية خارجها، فإن اعتمادها على الموردين يتزايد للحصول على النشاط نفسه، فلا تضمن السيطرة التامة على التشغيل.

اختيار عمليات توليد القيمة المضافة

تحتاج كل عملية تولد قيمة مضافة إلى اتخاذ قرار بصدد توطينها أو استيرادها. فكيف يمكن للمدير أن يحدد العمليات التي عليه أن يوطنها وتلك التي عليه أن يستوردها من خارج الشركة. كي يتمكن المدير من اتخاذ هذه القرارات عليه تطبيق المعايير التالية على كل العمليات أو الصناعات المتاحة أمامه :

1. الأهمية الإستراتيجية للعملية أو الصناعة: فكلما زادت درجة تأثر العميل بهذه العملية تحتم على المنشأة توطينها. فغالبية العملاء لدى شركة (بي إس) مثلاً لا يعبأون بتغليف السلعة (محركات

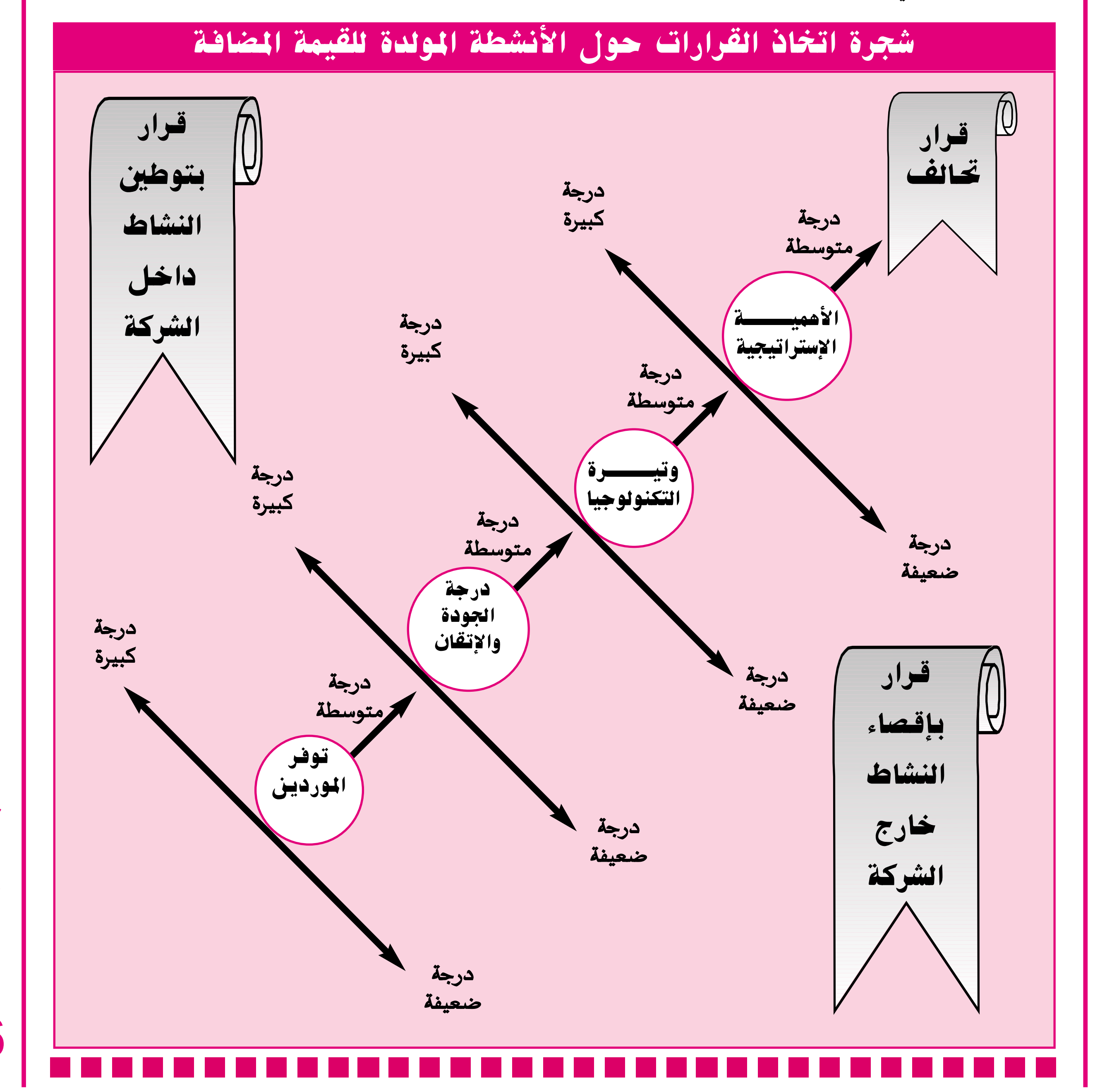
الديزل) أو طريقة تسليمها أو تعدد منافذ التوزيع وقربها منهم. لكنهم يهتمون بخدمات ما بعد البيع والضمانات الممنوحة. لذا يمكن استيراد خدمات التوزيع والتغليف والتسليم من مؤسسات خارجية ؛ وتوطين خدمات ما بعد البيع وخدمات التأمين على السلع المباعة.

2. وتيرة تطور تكنولوجيا الصناعة: يعتمد القرار الذي تتخذه الشركة بصدد توطين نشاط ما أو عملية ما داخلها، أو استيرادها من خارجها على سرعة تطور تكنولوجيا هذا النشاط. فالنشاط أو العملية التي تتميز بسرعة تطور التكنولوجيا تتسم بالاستثمارات الكبيرة في البحوث والتطوير ؛ وشدة المنافسة. وأفضل قرار هنا هو التحالف، كما فعلته شركتا (آي بي إم) و(إنتل). فالتحالف مع أفضل شركة متخصصة في صناعة معالجات الكمبيوتر (البروسيسور) يضمن لشركة (آي بي إم) الحصول على أحدث تكنولوجيا في السوق، دون أن تتحمل نفقات البحوث والتطوير التي تتحملها (إنتل).

3. درجة إتقان الشركة لهذه الصناعة: إذا استطاعت الشركة القيام بهذا النشاط بدرجة ملائمة من الفاعلية، يكون من الأفضل توطينه داخلها.

4. توفر موردين أكفاء: كلما توفر في السوق كثير من الموردين الأكفاء، بحيث يمكن للمنشأة استئجار خدماتهم بأسعار معقولة، يكون من الأفضل استيراد النشاط من خارج الشركة. أما إذا تميز النشاط بندرة الموردين العاملين فيه فمن الأفضل اتخاذ قرار بتوطينه.

شجرة اتخاذ القرارات حول الأنشطة المولدة للقيمة المضافة



السنة العاشرة - العدد الخامس (مارس 2002)

حوار مع «بنيت ستيوارت»

كبير الاستشاريين بشركة «ستيرن ستيوارت»:

س1: تدعي كل الشركات أنها تولد قيمة مضافة للمساهمين، فما الذي يميز الشركات التي تستخدم مؤشر القيمة المضافة عن الشركات التي لا تستخدمه؟

ج : الشركات التي لا تستخدم مؤشر القيمة المضافة إما أنها تغلب اعتبارات الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل. وهنا نقطة اختلافنا عنها. فالشركات التي تستخدم مؤشر القيمة المضافة فتستطيع دمج كل هذه الآجال في مؤشر واحد. هذا هو الفارق الوحيد بين هذين النوعين من الشركات.

س2: كيف يحقق مؤشر القيمة المضافة هذا الدمج بين الآجال القصيرة والمتوسطة والطويلة؟

ج : عندما تستثمر تتوقع أن يدر عليك استثمارك الايرادات خلال فترة زمنية محددة. فإذا قلنا أنك استثمرت 3 آلاف دولار في مشروع ما، فلابد أنك تتوقع أن يدر عليك هذا المشروع طوال فترة تشغيله ما يزيد عن هذا المبلغ. يستطيع مؤشر القيمة المضافة أن يحسب لك القيمة الحالية لهذا التيار من الإيرادات المتوقعة. فالقيمة المضافة تحسب حجم الاستثمارات المخصصة للمشروع وتخصمها من القيمة الحالية للمشروع، لا من القيمة المتوقعة له. على العكس مما يحدث في الشركات التي تستخدم المؤشرات المحاسبية، والتي تستثمر في مشروعات لا تحسب قيمتها الحالية. فإذا استحال عليها حساب الإيرادات المتوقعة بدقة فإنها تعتبر المشروع ذا أجل طويل، وإذا استطاعت أن تحسب الإيرادات المتوقعة فإنها تسميه مشروعاً للأجل القصير.

الأمور أبسط كثيراً مع مؤشر القيمة المضافة. فالمسألة تكمن في حساب القيمة المضافة وهامش المخاطرة للاستثمارات. فكلما امتد أجل المشروع زادت درجة المخاطرة التي يمكن حسابها بوضع هامش خصم على الإيرادات المتوقعة فتنتج لدينا القيمة الحالية للمشروع. فإذا قارناها بقيمة الاستثمار عرفنا ما إذا كان المشروع يولد قيمة مضافة أم لا.

س3: هل تعطينا مثالاً على هذا الكلام النظري؟

ج : نعم! بعد أن تبنت شركة «كوكاكولا» مؤشر القيمة المضافة كمقياس للأداء، تغير أسلوبها في العمل عن بقية منافسيها. فقد تجرأت على التوسع في اقتحام مجالات جديدة تضيف قيمة لكل من الموظفين وحملة الأسهم. دخلت مجال المساهمة في إنشاء محلات الوجبات السريعة. واشترت مصانع لتعبئة الزجاجات ومنافذ توزيع أيضا. الشركات التي لا تستخدم القيمة المضافة قد ترى هذه المجالات بعيدة عن المجال الأساسي للشركة. بل إن المحاسبين سيرون في هذه المجالات الجديدة مخاطرة كبيرة على الشركة. مؤشر القيمة المضافة يحسب حجم المخاطرة الاستثمارية ويمنح الإدارة القدرة على اتخاذ قرارات لا تستطيع الشركات الأخرى حتى مجرد التفكير فيها. الآن لا تعتمد شركة كوكاكولا في توليد القيمة المضافة على مجال واحد هو المشروبات الغازية، بل إن قيمتها المضافة تأتي من مجالات عديدة.

س4: وهل حقق هذا الأسلوب نتائج جيدة؟

ج : يمكنك أن تحكم بنفسك. عندما توفي «روبرتو جوزيتا»، رئيس مجلس إدارة شركة كوكاكولا فجأة في نهاية عام 1997 لم تتأثر أسهم الشركة بالمرة. وهذا قلما يحدث لأي شركة لا تعتمد على حسابات القيمة المضافة. مجرد قيام الشركة بنشر حجم القيمة المضافة التي ولدتها خلال العام المالي يجعل المستثمرين يثقون بمؤشرات الأداء التي تستخدمها ويقبلون على الاستثمار فيها. ليست المسألة أن مؤشر (قام) يمكن المديرين من إدارة شركاتهم بدون أخطاء. المسألة هي عجز المؤشرات المحاسبية العادية عن تقديم أي تفسير مقنع للتوجهات الإستراتيجية للشركات. نحن لا ندعو إلى نبذ هذه المؤشرات المحاسبية كلية، وإنما نذكر المديرين الذين تمادوا في الاعتماد عليها بأنها لم تعد تكفي لإدارة الشركات بشكل فعال. ولابد من تطعيمها بالمؤشرات الاقتصادية.

س5: هل (قام) مجرد مؤشر لقياس الأداء وجذب المستثمرين؟

ج : القيمة المضافة تتطلب تعديل الغايات الإستراتيجية للشركة. فالشركات التقليدية تركز على مؤشرات تسويقية مثل نصيب الشركة من السوق. أما الشركات التي تطبق (قام) فتركز على عائد الاستثمار والقيمة الحالية للمشروع. بل إن مؤشر (قام) يؤثر على رواتب الموظفين ومكافآتهم التي يجب ربطها بما يولدونه من قيمة مضافة للشركة. بينما تسير الأمور على العكس من ذلك في الشركات التقليدية، حيث يتم تحديد الرواتب والمكافآت بناء على الممارسات المستقرة في سوق العمل، أو بناء على طول فترة خدمة الموظف، وليس بناء على أداء الشركة وما يتم توليده من قيمة مضافة.

س6: كيف يؤثر تطبيق (قام) على مداخيل الموظفين؟

ج : تتعامل القيمة المضافة مع نوعين من المساهمين في الشركة : المساهمون برأس المال Shareholders; والمساهمون بالخدمات Stakeholders وهم الموظفون والعملاء والموردون الذين يقدمون عناصر الإنتاج والأفكار والقوة العاملة والولاء للشركة. وبدون هذه العناصر لا يمكن توليد (قام) من مجرد تدوير رءوس أموال المساهمين. يجب توزيع الأنصبة بناء على مساهمة كل طرف في توليد (قام). وهكذا يتحالف الموظفون والموردون والعملاء مع المساهمين برأس المال لتوليد (قام) ولا يشعرون بأنهم يعملون لمجرد تعظيم ثروة المساهمين برأس المال، كما هو الحال في العديد من الشركات التقليدية.

هل ولدت قيمة مضافة لشركتك اليوم؟

على الإدارة أن تغرس ثقافة (قام) في ذهن كل موظف. فعندما تتغير المؤشرات التي تستخدمها الشركة تتغير ثقافتها. فقديماً ساد الاعتقاد بأن المساهمة التي يقدمها أصحاب رءوس الأموال للشركات هم المصدر الحقيقي للقيمة المضافة، ولهذا كان نصيبهم من الأرباح ضخما. ثم انتقل التركيز للمساهمة التي يقدمها الخبراء والفنيون وساد الاعتقاد بأنهم أصحاب المساهمة الأساسية في حياة المؤسسة. ثم جاء دور المسوقين وأصبحوا هم الذين يولدون القيمة المضافة. وأخيرا بدأ التركيز يتحول إلى المديرين. وأصبح الهدف الإستراتيجي للمنشآت ليس تقديم أفضل منتج أو أقوى مزيج تسويقي، وإنما توليد أقوى قيمة مضافة ممكنة من كل قطاع في الشركة. فأصبح السؤال الذي يجب أن يطرحه كل مدير على نفسه يومياً هو :**«هل ولدت قيمة مضافة لشركتك اليوم؟»**



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

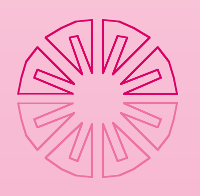
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن- شعاع ت : 5510492
5534291 - 5515636 - عمـــان
اليمن - سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان - مجموعة مراد ت : 6743449 - بيروت
السعودية - شركةمصادر ت : 6504053 - 6521147- جدة
السعودية - شركة مصادر ت 4749929 - 4749887- الرياض

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصـــال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعـــلاه



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العـالية الموجهة للمديرين ورجـال الأعمـال، مـع التركيـز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريـات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمـة، وبيئـة الإدارة العربيـة. حيث توفـر لهـم معرفـة إداريـة مجربـة وقابلـة للتطبيـق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية.لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.